



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA DESENVOLVIDA NO ÂMBITO DA
REDE PÚBLICA MUNICIPAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Geise Pereira Lessa Coelho

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil
2011**

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO
DEMOCRÁTICA DESENVOLVIDA NO ÂMBITO DA REDE
PÚBLICA MUNICIPAL**

por

Geise Pereira Lessa Coelho

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profa. Me. Cristiane Ludwig

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA
DESENVOLVIDA NO ÂMBITO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL**

elaborada por
Geise Pereira Lessa Coelho

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Cristiane Ludwig, Ms.
(Presidente/Orientador)

João Luis Pereira Ourique, Dr.
(Examinador)

Daniele Rorato Sagrillo, Ms.
(Examinadora)

Santa Maria, 16 de Setembro de 2011.

Dedicatória

Á minha avó que, de maneira sábia e muito especial sempre apostou em minha pessoa e me conduziu a trilhar os caminhos certos, contudo infelizmente não conseguiu esperar para comemorar comigo mais esta etapa feliz alcançada em minha vida.

Á minha mãe, meu esposo e meu filho pelo apoio durante este período em que estive ausente para como eles, e que mesmo assim me impulsionaram para que eu fosse forte a permanecer lutando contra os momentos difíceis.

Agradecimentos

À professora Cristiane Ludwig, minha orientadora, por suas intervenções e interlocuções, desafios que me levaram a ampliar meus conhecimentos e compreensão acerca da gestão escolar democrática.

A função primordial do gestor escolar, baseada na liderança e competência, é manter a escola em atividades harmoniosas, participativas e produtivas, delegando, acompanhando e exigindo tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. Assim como a essência da gestão é fazer a instituição operar com eficiência, a eficácia da gestão depende, em grande parte, do exercício da liderança.

Andrade

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DESENVOLVIDA NO ÂMBITO DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL

AUTORA: GEISE PEREIRA LESSA COELHO

ORIENTADORA: CRISTIANE LUDWIG

Data e Local de Defesa: Sapucaia do Sul, 16 de Setembro de 2011.

O presente trabalho apresenta algumas reflexões sobre a gestão escolar sob o horizonte dos princípios democráticos. Nesse sentido, a pesquisa objetiva analisar de que forma o gestor viabiliza o processo de gestão democrática no interior do cotidiano escolar. Para a análise compreensiva da temática, a investigação apóia-se na abordagem qualitativa por meio de estudo etnográfico, na tentativa de aprofundar de forma reflexiva e crítica os processos implicados na gestão democrática escolar. Os aportes teóricos da pesquisa amparam-se nos estudos de Lück (1996), Dourado (2001), Paro (2006), Libâneo (2001) e em algumas normativas legais que introduzem a gestão escolar pautada nos princípios democráticos. Sob a perspectiva de um trabalho intersubjetivo, a ação do gestor se volta para projetos formativos, quebrando com as formas burocráticas, autoritárias e rígidas das organizações escolares. Em contraponto, procura promover em suas ações canais pautados em processos reflexivos, na busca da formação de sujeitos críticos e autônomos.

Palavras-chave: gestão escolar democrática, participação, autonomia e educação.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
Course of Specialization in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

MANAGEMENT SCHOOL: NA ANALYSIS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT DEVELOPED WITHIN THE NETWORK PUBLIC MUNICIPAL

AUTHOR: GEISE PEREIRA LESSA COELHO

ADVISOR: CRISTIANE LUDWIG

Date and place of the Defense: Sapucaia do Sul, September 2011.

This paper presents some reflections on the school management under the horizon of democratic principles. In this sense, the research aims to examine how the manager enables the process of democratic management inside the school routine. For a comprehensive analysis of the theme, the research relies on qualitative approach using ethnographic study in an attempt to deepen so reflective and critical processes involved in democratic school management. The theoretical contributions of research to bolster the studies of Lück (1996), Gold (2001), Paro (2006), Lebanon (2001) and some laws that introduce school management based on the principles of democracy. From the perspective of an intersubjective work, the action turns to the project manager training, breaking with bureaucratic forms, rigid and authoritarian school organizations. In contrast, seeks to promote channels in their actions guided by reflective processes in the pursuit of training and self-critical subjects.

Keywords: democratic school management, participation, empowerment and education.

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS	10
CAPÍTULO I – BASES TEÓRICAS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	15
1.1 Apontamentos Conceituais sobre a Gestão Democrática na Escola.....	15
1.2 Temas Importantes na Relação entre Democracia e Educação.....	18
CAPÍTULO II – REFLEXÃO ACERCA DAS EXPERIÊNCIAS PEDAGÓGICAS COMPARTILHADAS.....	22
1.1 Análise das Experiências Escolares.....	22
CAPÍTULO III – AÇÕES DO GESTOR ESCOLAR RUMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	38
Anexo 1 Termo de Compromisso - Equipe Diretiva e Pedagógica.....	38
Anexo 1.1 Questionário – Equipe Diretiva e Pedagógica.....	39
Anexo 2 Termo de Compromisso – Conselho Escolar e Funcionários	41
Anexo 2.1 Questionário – Conselho Escolar e Funcionários.....	42

CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

Ao compreender que a gestão democrática opera com a participação de todos que compõe a escola e não simplesmente como uma função exclusiva do Diretor, a presente pesquisa buscou analisar a viabilidade com que o gestor propõe este processo. Para tanto, trouxe como tema gerador a gestão democrática, a fim de identificar quais ações e construções educativas se manifestam por meio da possibilidade de desenvolvê-la num contexto que, aparentemente, carece de transformações no âmbito do espaço escolar.

Atualmente, a temática da gestão escolar democrática é largamente discutida nas diferentes instâncias de ensino, cuja evidência está na necessidade de um trabalho pautado nos preceitos da intersubjetividade, ou seja, com a participação de todos. Nesse sentido, os aportes dos referenciais teóricos estudados no decorrer da pesquisa, apontaram mudanças significativas ao qual representam anseios por uma maneira coletiva de efetivar um trabalho apoiado no âmbito da gestão participativa.

Assim, incorporar na prática os processos da gestão democrática como a descentralização, a autonomia e a participação, originadas pelas mudanças mencionadas na publicação da Nova Constituição Federal de 1988, na Lei 9.394/96 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) e na Lei 10.576/95 (Gestão Democrática do Ensino Público), constitui um desafio não apenas como marco de um novo paradigma, mas também como uma meta a ser alcançada e aperfeiçoada.

Nessa pesquisa, a descentralização é apontada como importante aliada à construção de uma proposta educacional que coloque sob suspeita a tendência de atuação das formas autoritárias na condução das políticas públicas e das práticas pedagógicas. Isso possibilitará que questionamentos sejam retomados, debatidos e

transformados, visando colocar em prática uma concepção de gestão democrática a ser exercida nas unidades de ensino.

A compreensão dessas práticas implica reconhecer uma gestão decorrida do princípio da democracia, possibilitada pela participação dos alunos, da direção, dos professores, funcionários e famílias empenhadas com a gestão escolar democrática. Vale ressaltar nesse contexto que:

[...] tornar as escolas eficazes torna-se então, a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria adotar também outra visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar (FONSECA, 1995, p. 53).

Desse modo, após as mudanças ocorridas na política educacional para a descentralização da educação, isto é, como novas formas de administrar e gerenciar os sistemas de ensino, a gestão democrática passa a ser entendida como prática efetiva das diferentes instâncias compostas pela organização escolar, compartilhamento das responsabilidades, das articulações de interesses e da transparência das ações nos processos educacionais.

Outro conceito que permeia sobre a gestão democrática é a autonomia, que na perspectiva da democratização da gestão escolar, requer responsabilidade e compromisso. As escolhas não poderão ser individuais e as tomadas de decisões terão de ser em formas partilhadas coletivamente. Para tanto, é necessário abandonar a ideia presente de relacionar autonomia com liberdade total que nas palavras de Barroso:

A autonomia é também um conceito que exprime sempre um certo grau de relatividade: somos mais, ou menos, autônomos, podemos ser autônomos em relação a umas coisas e não em relação a outras. A autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social (...). A autonomia é um campo de forças onde confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (interna e externa) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local (BARROSO, 1996b, p. 17).

A imagem de escola que ainda persiste em algumas realidades brasileiras, ou seja, com práticas e estruturas arcaicas, reproduz e mantém um sistema com processos fragmentados e relações individualizadas. No entanto, a partir da ideia de gestão escolar democrática cada vez mais esse modelo administrativo de caráter instrumental é colocado em xeque, promovendo inquietações e questionamentos.

Por isso, é urgente a reflexão sobre os paradigmas que conduzem as práticas da escola, a fim de construir, de forma reflexiva e conjunta com os segmentos que compõem a unidade de ensino, o projeto político pedagógico da escola. Isso na tentativa de colocar em prática os princípios da gestão democrática, viabilizando a emancipação e a autonomia.

Nesse sentido, esta pesquisa, desenvolvida em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental localizada na Região Metropolitana/RS, a partir da temática “Gestão Escolar: uma análise da gestão democrática desenvolvida no âmbito da Rede Pública Municipal” buscou analisar de que forma o gestor escolar viabiliza o processo de gestão democrática entre os participantes¹ envolvidos. Para isso, procurou-se identificar quais ações educativas se manifestam quando o gestor promove a gestão democrática na escola.

Dessa forma, os objetivos e os fundamentos que orientaram esta pesquisa procuraram averiguar como as ações promovidas pelo gestor escolar possibilitaram ou não a participação da comunidade e demais participantes do sistema nos processos educacionais. Além disso, os propósitos dessa pesquisa buscaram pesquisar a significância dessas ações para todos os membros envolvidos, explorando ainda a função do gestor frente ao processo de planejar coletivamente na busca da operacionalização da gestão democrática na escola.

Como contribuições da literatura especializada e procedimentos previamente definidos e fundamentados em teóricos e por suas metodologias esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa realizada por meio de estudo etnográfico. Para Geertz:

Praticar etnografia é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário,

¹ Definição: Comunidade escolar, alunos, professores e funcionários.

e assim por diante. Mas não são essas coisas as técnicas e os procedimentos determinados, que definem o empreendimento. O que o define é o tipo de esforço intelectual que ele representa: um risco para uma “descrição densa” (GEERTZ, 1989, p.5).

A pesquisa etnográfica centra-se em uma descrição analítica, a fim de conservar a riqueza das relações particulares do local, pois possibilita um contato próximo da realidade a ser observada. Desse modo, permite uma compreensão mais densa dos processos que nela acontecem.

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram: observação com coleta de dados por meio do diário de campo. Bogdan e Biklen (1994) decorrem sobre informações importantes a serem consideradas como os relatos, os aspectos descritivos, reflexivos, comentários pessoais com o maior número de detalhes possíveis sobre o que está sendo observado.

O questionário, instrumento de investigação que segundo Marconi e Lakatos:

É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável (2009, p. 86).

O questionário constituído de perguntas abertas “também chamadas livres ou não, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 89), bem como de perguntas fechadas ou dicotômicas “também denominadas limitadas ou de alternativas fixas, são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opiniões: sim e não” (Ibid. p. 89).

A partir desses encaminhamentos apresenta-se a estruturação do trabalho monográfico desdobrado em três capítulos. No primeiro capítulo serão abordadas as bases teóricas da gestão escolar democrática no cenário educacional. Para isso utilizou-se uma bibliografia construída ao longo do curso como também o interesse

pessoal pelas questões relacionadas à democracia no campo educacional. Sentindo-me personagem desta construção – sou pedagoga da rede privada de ensino o que fez com que me mobilizasse a conhecer um pouco da rede pública de ensino.

No segundo capítulo, procurar-se-á analisar as experiências escolares vivenciadas o que levou a questionar quanto à sintonia e conceito existente sobre a gestão democrática.

No terceiro capítulo, por fim, buscar-se-á elucidar as ações da gestão escolar rumo à gestão democrática pautado num trabalho intersubjetivo.

CAPÍTULO I

BASES TEÓRICAS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

1.1 Apontamentos Conceituais sobre a Gestão Democrática na Escola

Em linhas gerais o entendimento de gestão significa ato ou efeito de gerir, administrar, o qual deve ser perpassado pela democracia. Entende-se que a gestão no espaço escolar decorre do princípio democrático, cujo processo pode colaborar para a emancipação dos sujeitos envolvidos que, por sua vez, constituem parte integrante para a gestão democrática aconteça na escola.

Oportuno ainda se faz emanar sobre o conceito de gestão democrática, que para Libâneo (2003) se traduz no processo político do qual a participação é atribuída pelo princípio de autonomia. O princípio de autonomia significa a capacidade das pessoas de discutir, deliberar, planejar, solucionar problemas, bem como acompanhar e avaliar o conjunto das ações ao desenvolvimento da própria escola, tendo como base a participação de todos os seguimentos da comunidade escolar.

Ainda em relação a possibilidade de relação da gestão democrática Paro (2006) nos diz que a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que tendenciosamente envolve cada indivíduo na plenitude de sua democracia. Não podendo haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.

O período atual luta pela ruptura do modelo de educação tradicional. Contudo, para que ocorra a construção de sistemas educacionais democráticos é necessária uma transformação estrutural e cultural das escolas que estão, muitas vezes, ainda

engessadas aos processos da racionalidade instrumental que conduz a implantação de processos pedagógicos rígidos e homogeneizantes.

Na atualidade, um importante aporte para a teoria democrática, no sentido da participação como instrumento de democratização da democracia, compõe os estudos de Boaventura de Souza Santos. Como principal estratégia apresenta o fortalecimento da democracia participativa como ampliação da perspectiva democrática.

No domínio da democracia participativa, mais do que em qualquer outro, a democracia é um princípio sem fim e as tarefas de democratização só se sustentam quando elas próprias são definidas por processos democráticos cada vez mais exigentes (SANTOS, 2002b, p. 75 apud MEDEIROS, 2009, p. 37).

Nesse sentido, as instituições, como a escola ancorada na tradição, mas abertas ao provir podem constituir espaços de experimentação e construção de novas configurações pelo viés democrático.

No que concerne à presença da gestão democrática nas constituições brasileiras percebe-se que ela consta no tópico da educação. Essa questão é evidenciada, em âmbito federal, na promulgação da Constituição de 1988 que apresentou um grande avanço com a inserção do capítulo sobre a educação. Novos rumos foram tomados. Dentre eles se destaca as reivindicações dos movimentos sindicais por maior valorização dos profissionais de ensino, vinculação de recursos financeiros, obrigatoriedade e gratuidade do ensino e a consignação dos princípios de igualdade para o acesso e permanência na escola e de gestão democrática.

No Brasil, a partir da década de 70, os primeiros debates sobre a gestão escolar demarcavam reivindicações por mudanças, cujo desejo permeava sobre iniciativas da construção democrática imbricada e redimensionada nas políticas educacionais. Essas ações envolviam as lutas da classe trabalhadora decorrentes dos baixos salários e desqualificação da profissionalização do curso de magistério, entre outros.

No decorrer desse curso foram surgindo novos debates com o propósito de questionar a organização hierárquica da então administração escolar. As mudanças

que vieram a acontecer somente se efetivaram porque alguns educadores consideravam que a atual gestão dos sistemas públicos reconhecidamente estava ultrapassada.

O clima desse ambiente foi aquecido com a tarefa conjunta dos Poderes Públicos, dos educadores e da sociedade que reivindicaram as mudanças no Brasil sob a ótica de uma visão democrática, a partir da Constituinte de 1988 e mais tarde reforçada no texto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996. Todas as alterações de ostentação legal coincidiram com transformações decorrentes do processo de reordenamento dito mundial. Esse processo é correspondente à redemocratização do país que, por sua vez, articula-se as exigências pela participação advindas de diversos atores sociais.

A grande frustração com relação à regulamentação da gestão democrática do ensino público pela LDB deriva da ausência de regras que pelo menos acenem para uma mudança estrutural de maneira a distribuir-se o poder e a autoridade no interior da escola. Para isso, seria preciso que, além de uma organização calcada na colaboração recíproca e fundada não na imposição, mas na convivência e no diálogo, se prevíssem instituições e práticas que garantissem a participação efetiva tanto dos servidores (professores e demais funcionários) quanto dos usuários (alunos e pais) nas decisões da escola. (PARO, 2001, p. 62).

Nesse percurso, é interessante repensar como estão se processando, ao entorno do campo educacional, a passagem de uma administração centrada e autoritária para uma gestão que possibilite o fazer democrático. Chamo aqui a atenção para o fato da lei em vigor ter sido constituída para garantir a autonomia da escola. Contudo observo que as normatizações elencadas pela lei, com a intenção de um ensino mais incluyente e igualitário, ainda esbarram em limitações. Uma primeira questão a pontuar é a própria compreensão de que, como se trata de um campo das ciências humanas, não existem garantias de que os projetos ligados a gestão atinja seus fins. Outro ponto a sinalizar é em relação aos diversos aspectos que perpassam nessas limitações sejam por questões objetivas, como excesso de burocracias, falta de recursos financeiros, sejam por aspectos subjetivos, como escassez e desinteresse por parte dos agentes humanos.

Do mesmo modo que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação apresenta como um princípio em seu teor a questão da gestão democrática, chegando a confirmar o que em parte já estava previsto na Constituição Federal de 1988, todavia, ainda ficam a mercê de muitos fatores, desde uma compreensão teórica superficial do que significa atuar enquanto gestores, bem como o descrédito e inércias por parte da comunidade em geral, entre outros que poderíamos sinalizar.

Para Gadotti (2001), de nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que concede autonomias pedagógicas, administrativas e financeiras às escolas, se os gestores, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia.

As constantes mudanças que vem transformando a sociedade estão exigindo uma nova postura dos profissionais da educação frente às demandas que ocorrem em espaços e tempo cada vez menores e em quantidade cada vez maiores. Isso porque o processo se apresenta lento, gradual e complexo, apoiado num propósito de construção partilhada, crítica e participativa. Ferreira (2006) ao se referir sobre a gestão democrática expõe que:

a gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2006, p. 305).

Assim como Demo (2001) complementa a existência de desafios a serem efetivados, a fim de construir um trabalho pautado na ação participativa de todos, lembrando que vale sim refletir sobre uma conquista processual a ser alcançada.

1.2. Temas importantes na relação entre Democracia e Educação

Bastante recorrente na luta pela democratização da educação a **autonomia** da escola vem se mostrando importante. Tal compreensão aponta para uma perspectiva que implica no reconhecimento da ruptura no modo tradicional de

compreender e atuar na realidade. Isso porque a autonomia impõe um olhar político de planejamento e gestão, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino.

Embora a proposta da autonomia escolar esteja contemplada na Lei de Diretrizes e Bases desde 1996 como um compromisso a ser assegurado às escolas pelos sistemas de ensino, o que notamos cotidianamente dentro da instituição escolar é uma não apresentação da proposta concreta em relação à construção da autonomia. Porém, salienta-se que existem diferentes compreensões sobre “autonomia”, que vai desde a ideia de liberdade e independência total até a compreensão de direcionamentos centralizados na gestão dos processos de tomadas de decisões.

Entende-se por autonomia da escola não sendo somente dos professores ou dos gestores, mas sim a interação entre si. Não há autonomia da escola sem o reconhecimento da autonomia dos indivíduos que a compõem, que é resultado da ação concreta dos indivíduos que a constituem. Nessa perspectiva, Libâneo (2001) considera a autonomia como fundamento e instrumento da concepção democrático-participativo da gestão escolar. Além disso, elenca ainda o Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar como principais instrumentos que visam à possível viabilização da gestão democrática.

Para isso é importante reconhecer a autonomia da escola como um valor intrínseco à sua organização, vislumbrando-a não como sendo um fim em si mesma, mas como um meio da escola para realizar suas finalidades. Isso não significa que a escola dita autônoma seja uma escola isolada, mas sim constantemente construída pelo seu próprio projeto, a fim de delinear suas especificidades.

Além disso, é necessário proporcionar autenticidade a novas propostas que permitam aos professores, alunos, coordenadores, diretores e comunidade estabelecerem uma comunicação dialógica, bem como proporcionar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis.

Há preocupação notória dos professores com quem conversei na escola sobre a construção do Projeto Político Pedagógico e sobre os planos de estudos, documentos não compreendidos como identidade única e peculiar da escola. Neste caso refiro-me a Mantenedora da escola pesquisada que se responsabiliza pela

determinação destes fazeres pedagógicos, deixando professores e a comunidade em geral alheia aos processos de construção coletiva. Esta condição só vem a reforçar o centralismo administrativo dos sistemas que, possivelmente, será implementado nos Projetos Pedagógicos, e, portanto, dissociados da realidade da escola.

Ultimamente os sistemas educacionais se caracterizam por uma rede de relações entre os elementos que nela interferem diretamente ou indiretamente com um novo enfoque de organização. A gestão abrange, dessa forma, a dinâmica do trabalho como prática que passa a ser orientada pela ação diretiva executada na instituição de ensino.

A gestão possibilita condições para a participação dos diferentes membros de uma organização. Como aponta Lück (1998), ao dizer que a preocupação com a melhoria da qualidade da educação elevou a necessidade de descentralização e democratização da gestão escolar, por conseguinte, a participação tornou-se um conceito associado ao trabalho de pessoas em situações diversas sobre seu encaminhamento e agir em conjunto.

Assim sendo, entende-se que a gestão no espaço escolar é perpassada pelo princípio da democracia como um processo que pode decorrer por todos os sujeitos envolvidos nos quais constituem elementos centrais para o sucesso da gestão na escola.

De acordo com a etimologia da palavra, **participação** origina-se do latim “participatio” (pars + in + actio) que significa ter parte na ação. Para ter parte na ação é necessário ter acesso ao agir e às decisões que orientam o agir. “Executar uma ação não significa ter parte, ou seja, responsabilidade sobre a ação. E só será sujeito da ação quem puder decidir sobre ela” (BENINCÁ, 1995, p. 14).

Nos mais variados setores, sejam eles de instituições públicas ou não a participação escolar tem sido objeto de discussão. A gestão participativa corresponde a um conjunto de princípios e processos que permitem o envolvimento significativo de todos os participantes da unidade escolar. Libâneo (2001) diz que a participação é fundamental por criar possibilidades para a gestão democrática da escola, pois é assim que todos os envolvidos no processo educacional da instituição estarão presentes, tanto nas decisões e construções de propostas tais como: planos,

programas, projetos, ações e eventos, como no processo de implementação, acompanhamento e avaliação.

Desse modo, agregado ao conceito de participação a democracia está diretamente ligada à gestão democrática. Para Lima (1988, p. 22) “o conceito de participação surge geralmente associado ao conceito de democracia”. Resultado este passível de diferentes visões, motivo pelo qual se torna complicada sua conceituação, podendo a participação assumir diversos sentidos devido a diferentes concepções.

No contexto educacional a gestão escolar democrática tem ganhado espaço, acompanhando as mudanças de paradigmas na área. Caracterizada pela constituição de um espaço plural de partilha é assinalada como um processo em permanente construção, com objetivos e práticas democráticas, com espaços e mecanismos que permitam discussões entre os segmentos na condução da democracia.

Entendemos que uma escola democrática é aquela que está aberta ao diálogo sem qualquer distinção. Nesse caso, exige da instituição, para além de uma simples mudança em suas estruturas organizacionais, modificações de paradigmas que fundamentam a construção de uma proposta educacional pautada nos princípios democráticos.

CAPÍTULO II

REFLEXÕES ACERCA DAS EXPERIÊNCIAS PEDAGÓGICAS COMPARTILHADAS

1.1 Análise das experiências escolares

Para expressar o que pretendemos da escola, clamamos por uma unidade mais justa, democrática e participativa, mas o que notamos é um certo imobilismo onde poucos se mostram dispostos a assumir o trabalho que ela acarreta. Nota-se isto quando o diretor convoca uma reunião para a resolução de algum problema da escola e uma minoria comparece, acarretando desânimo para o gestor, tendo que debater pontos cruciais para o desenvolvimento do trabalho da escola com poucas pessoas.

Contudo, o diretor que está consciente de seus objetivos enquanto gestor de uma instituição educacional pública persevera, ao passo que busca alternativas para solucionar o problema da participação. Não deixa de realizar chamamento a comunidade que, mesmo as reuniões estando vazias ou sempre com a presença dos mesmos indivíduos, não deixam de ter a seu valor quando a escola abre espaços, em que a participação efetiva dos pais e professores é essencial para o delineamento dos propósitos dos projetos da escola.

Poucos são aqueles que ousam criticar ou mesmo a contribuir para a elaboração de uma proposta que os atenda enquanto cidadãos, haja vista que esbarramos neste obstáculo da participação, pois pouquíssimos são aqueles pais que dispõem de tempo para assumir a responsabilidade de representar seu segmento junto a escola.

Sobre a intenção de busca para uma melhor aproximação da comunidade com a escola Paro (2000, p. 27) expõe do seguinte modo.

[...] a necessidade de a escola se aproximar da comunidade procurando auscultar seus reais problemas e interesses. A falta muitas vezes dessa aproximação, de ouvir o outro parece explicar em grande parte o fracasso de iniciativas paternalistas de gestão colegiada e de participação em nome da comunidade [...].

Nesse sentido, isso faz pensar que quando a escola busca assumir o compromisso com a realidade local ela tem por objetivos aproximar e compartilhar os projetos e os interesses escolares com toda a comunidade. Isso tudo na tentativa de promover uma gestão democrática, isto é, o envolvimento coletivo nas decisões pedagógicas, financeiras e administrativas da escola.

Como visto no primeiro capítulo, um importante instrumento para a viabilização da gestão democrática na escola é o Conselho Escolar, além do Projeto Político Pedagógico. Quanto a participação da comunidade no conselho escolar, a fala da diretora expressa a seguinte importância:

O conselho escolar da escola conta com a participação dos pais, que aliás são sempre os mesmos dispostos e importados a partilhar juntamente com a escola sobre as decisões que são tomadas. Bom! Compõe também além dos pais, aluno, professor, funcionário e diretora. Realizado a cada 02 (dois) ou 03 (três) anos eleições feitas em um sábado letivo destinado para esta proposta.

Ao concluir ainda expõe ser este um importante canal de comunicação democrática da escola, já que abre as portas para a participação de todos. No entanto, lamenta a fraca participação junto ao processo. De toda forma, coloca que existe o reconhecimento do esforço empreendido da minoria (professores e equipe gestora) quanto às ações participativas promovidas dentro da escola.

Tendo em foco a finalidade de descobrir a intenção e o motivo pelos quais os pais fazem parte do conselho escolar foi aplicada a pesquisa em forma de questionário com um dos membros do conselho escolar. Uma entrevistada comentou que gosta muito de se fazer presente nas reuniões, pois a partir destas consegue ajudar a pensar possíveis soluções frente às situações que surgem. Além disso, manifestou que gosta de estar nas reuniões que são marcadas todos os

meses, pois se sente bem à vontade e entrosada com o restante do grupo para dizer o que pensa. Em contrapartida, em uma de suas falas nota-se a insatisfação de outros pais na inserção neste segmento: “Já faz bastante tempo que participo juntamente com os mesmos outros pais, porque passa eleição e vem novamente eleição e são nós esses que tão agora que querem outra vez ficar. Ninguém mais se prontifica”².

A partir do entendimento da fala da mãe ao referir-se ao conselho escolar, notamos a satisfação em fazer parte deste segmento e também um certo descontentamento ao verificar que existe comodismo da comunidade para com a escola.

Paro (2000) referencia o modelo de funcionamento do conselho escolar aplicado como um órgão de assessoria e fiscalização que tem por propósito prioritário a participação dos pais de modo que aproxime a família das questões pedagógicas, financeiras e administrativas, tornando-as integradas a unidade escolar.

Em relação ao desinteresse da grande maioria na participação do conselho escolar, como o conselho de classe participativo ou em outras atividades que necessitam do auxílio da comunidade na escola, repara-se por meio das conversas informais realizadas com pais de alunos e com professores o desagrado com a falta de interesse da comunidade escolar em requerer um ensino formativo para seus filhos.

No Projeto Político Pedagógico da escola consta que o conselho escolar é realizado trimestralmente, reunindo a comunidade escolar para avaliar o processo de ensino e de aprendizagem do aluno, sendo dividido em dois momentos. Nesse sentido, o conselho de classe é composto por pais, equipe diretiva, professor e alunos. No primeiro instante é realizado o pré-conselho que envolve somente a equipe diretiva e os alunos para tratar coletivamente de questões a serem resolvidas, no sentido de melhorar o processo formativo. A direção conversa com os discentes sem a presença do professor e pais para que os mesmos não se sintam constrangidos em falar de algum problema que tenha surgido no decorrer do trimestre. São identificadas neste momento as necessidades da turma incluindo o

² (Mãe de aluno representante do Conselho Escolar, 2011).

entendimento ao não do conteúdo e maneira com que o professor está trabalhando. No segundo momento é realizado com a presença de todos, sendo eles pais, professores, alunos e equipe diretiva, no sentido de também pensar e indicar melhorias no processo a equipe transmite aos demais segmentos o que foi mencionado no primeiro momento pelos alunos. Após o docente da turma transmite à todos o parecer da turma dando início ao debate no sentido de todos colaborarem e discutirem sobre o que foi mencionado.

Como esta é uma proposta que abrange a comunidade escolar, a próxima questão analisada buscou compreender a maneira como opera o conselho no interior da escola. Ao relatar o desenvolvimento do conselho escolar uma professora pesquisada define do seguinte modo:

O conselho de classe participativo é muito importante e válido, sendo que os pais e os alunos exercem também papéis importantes quando se dispõem a expressarem seus pensamentos e ideias dizendo o que estão achando do rendimento de seus filhos. Reconheço este como uma forma de trazer os pais para a escola com o objetivo de se interessarem mais com as questões de um modo geral envolvidos no desempenho e acompanhamento do estudo de seus filhos

Desse modo é possível demarcar que a instituição apresenta como alternativa para a avaliação, o conselho participativo. A escola compreende que o processo avaliativo é imprescindível para a efetivação das funções importantes a serem investigadas e analisadas, a fim de projetar possibilidades para transformar essas ações em medidas corretivas e ou preventivas.

Em contrapartida, pais e alunos não vêem sentido nesses espaços, tampouco entendem o que é preciso ser discutido e deliberado enquanto sujeitos eleitores.

Os Conselhos de Classe nas instituições são analisados por Paro como

mecanismos coletivos como os conselhos de classe e de série sejam integrados por professores, funcionários, alunos e pais, bem como rearticulados em suas funções e propósitos de modo a construir elemento de constante avaliação e redirecionamento de todas as atividades-fim da escola, e instrumento de prestação de contas da qualidade de seu produto à sociedade (2000, p. 113).

Aliás, há que destacar que estes mecanismos são importantes para a construção de conhecimentos críticos, já que podem promover transformações por meio do processo reflexivo. O cultivo do espírito crítico é um importante canal

reflexivo para repensar os processos fragmentados e as relações individualizadas com que opera o modelo administrativo tradicional. Vasconcellos (1994) ainda afirma que os Conselhos de Classe podem ser importantes estratégias na busca de alternativas para a superação dos problemas pedagógicos, comunitários e administrativos da escola, a fim de cumprir uma função de agente de mudança. Isso na tentativa de implantação de ações formativas dos gestores, dos professores e da comunidade como um todo.

A participação realocou as relações intersubjetivas na arena escolar como possibilidade de firmar um trabalho coletivo entre os envolvidos nos assuntos da escola. No entanto, a realidade apresentada na escola delinea um sentido oposto dos aportes teóricos contemporâneos. Diferentes autores, tais como Lück (1996), Dourado (2001) e Paro (2006), desenvolveram estudos que partem da premissa de que por meio da realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, envolvendo todos os segmentos que compõem a escola, obteremos alguns rompimentos. Nesse sentido é preciso que a escola repense urgentemente seu trabalho, buscando construções capazes de fazer com que os obstáculos não se transformem em imobilismo e conformismo.

A participação é um processo educativo tanto para a equipe gestora quanto para os demais membros das comunidades escolar e local. Ela permite confrontar ideias, argumentar com base em diferentes pontos de vista, expor novas percepções e alternativas (DOURADO, 2001, p. 23).

Sob o prisma participativo, idealizamos a formação como um processo aberto ao outro na sua diferença específica, no qual educamos e somos educados. Isso implica a compreensão de uma formação reflexiva nos sujeitos, no esforço hermenêutico de ultrapassar os laços estreitos da racionalidade instrumental. Com relação à gestão escolar, o processo participativo configura um cenário que permite que as decisões, tanto pedagógicas, quanto administrativas e financeiras, sejam tomadas não como tarefa única e exclusiva de alguém, mas sim de todos. Para tanto, é necessário lutar para um trabalho coletivo que vise formações alargadas e ações concretas.

Paro (2000), defende a democracia enquanto valor universal e prático, de colaboração recíproca entre grupos e pessoas como um processo globalizante que, tendenciosamente, envolve cada indivíduo não havendo democracia plena sem pessoas implicitamente democráticas para exercê-la.

Por isso, na concepção ampliada de gestão democrática, a escola necessita substituir o movimento autoritário abrindo espaço para o democrático. Lück (1998, p. 19) diz que “os diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto”.

Articulando o discurso escrito formal da escola presente no Projeto Político Pedagógico e a fala oral produzida por meio das entrevistas, o documento citado acima é concebido como o discurso elaborado e consensuado pela escola, enquanto a figura do diretor representa um lugar privilegiado, legitimado enquanto autoridade e representação direta da comunidade escolar.

No tocante ao entendimento sobre a concepção de democracia a diretora relaciona com a noção de deliberação da maioria. Segundo ela, a escola é democrática e busca promover a participação, agendando momentos que possibilitem a ida dos pais até a escola para discutirem assuntos diretamente ligados a seus filhos. Dispõe ainda a recebê-los em qualquer momento que for julgado necessário, porém encontra dificuldades com a participação dos pais e da comunidade em geral. Manifesta ainda a impressão de que a participação ainda não se tornou prática na sociedade.

A discussão do Projeto Político Pedagógico iniciado no ano de 2008 ainda permanece, não havendo documento atual aprovado pela Mantenedora da escola. Na entrevista realizada com a diretora fica revelada a participação somente dos professores, da direção e da supervisão na elaboração do documento, ficando a comunidade escolar excluída dessa construção, mesmo sendo oportunizado, comunicado e solicitado à vinda destes à escola a fim de construir juntos na coletividade processos de mudanças, princípios, diretrizes e propostas de ações para melhor organizar, sistematizar e significar as atividades desenvolvidas pela escola como um todo.

Pode-se dizer que existe um distanciamento significativo entre o texto expresso no Projeto Político Pedagógico e os discursos mencionados nas conversas e entrevistas, onde o documento citado permite a construção e exercício efetivo da democracia.

A figura do gestor escolar assume o papel de mediador nas atividades desenvolvidas na escola, passando a adotar responsabilidades a serem partilhadas e proporcionadas com os demais seguimentos da escola. De forma geral a escola da rede pública de ensino ainda não despertou e criou a cultura das decisões de maneira coletiva. O que fica latente é a necessidade de um preparo formativo dos profissionais para com a educação, no sentido de extrapolar os modelos administrativos que insistem em imprimir uma marca burocrática e instrumental nas relações escolares.

CAPÍTULO III

AÇÕES DO GESTOR ESCOLAR RUMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para a gestão democrática, a participação não poderá ser entendida como uma concessão, como algo já existente, pois não seria uma conquista e sim um delimitador do espaço permitido a ser explorado.

As dificuldades enfrentadas pelos sujeitos em atuarem nas deliberações da escola tais como: eleições de diretores, conselhos escolares, projeto político pedagógico entre outros, podem estar sendo condicionadas pela cultura burocrática e centralizadora que ainda continua presente em algumas escolas, permitindo somente que participem em épocas e lugares delimitados.

Essa cultura historicamente enraizada nas práticas escolares se dá devido à concepção excludente, homogeneizante e elitista que ainda perdura no cotidiano de muitas escolas. Nessa visão, os participantes são impedidos de participar, defender e expressar suas concepções. Nesse caso, o gestor ocupa a centralidade na administração da escola. No entanto, as reivindicações contemporâneas apontam para a necessidade de romper com esse modelo centralizador e excludente.

Para atingir os objetivos de uma gestão democrática e o cumprimento de metas e responsabilidades colaborativas e compartilhadas é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau dos profissionais. Assim, a organização escolar democrática implica não só na participação da gestão, mas da gestão participativa, em funções dos objetivos da escola.

A ação democrática pode ser adequada na condução de atividades de uma escola, tendo um gestor que se preocupe em auscultar os demais participantes,

dando importância a suas sugestões, ideias e contribuições. Trata-se de um gestor que busca concentrar esforços para unir aspirações, desejos e expectativas da comunidade e articular a participação de todos na gestão de um projeto em comum. Essa prática permite a criação e a atuação em conjunto, no sentido de apreender a escola e seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Ao analisar as principais características de um gestor Lück (2009) considera que este geralmente é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e de autocontrole e determinação sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da educação e seus processos, pois é desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

Longe da pretensão de esgotar as reflexões possíveis sobre a constituição do campo em que se assenta a gestão democrática, penso que a gestão e o processo educativo consistem em um trabalho intersubjetivo, de que participam professores, o diretor, demais profissionais da educação, funcionários, alunos e comunidade. Nesse caso, identifica-se como um trabalho em conjunto que se torna produtivo na medida em que as atividades intersubjetivas se voltam para satisfazer os interesses da gestão democrática.

Sob esse entendimento, as instituições de ensino lutam para a construção da democratização da escola pública, rompendo com a rotina burocrática da administração e com as tendências tecnicistas na formação. Na visão de Paro, comprometer-se com a gestão democrática abrange uma:

administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (1986, p. 160).

Sustentado no diálogo e na alteridade, esse processo tem como base a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas tomadas de decisões. Sabemos que ainda existe um longo caminho a percorrer. E preciso agir, sair da zona de conforto e da espera do milagre, enfrentar desafios na busca de uma educação que seja veículo para alcançar uma sociedade mais justa e igualitária.

Para que haja participação efetiva dos membros, é necessário que o gestor, em parceria com todos os seguimentos que compõe a unidade escolar, crie um ambiente propício. Nesse espírito colaborativo, o gestor pode estimular trabalhos conjuntos, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional.

Os sistemas de ensino também precisam criar mecanismos no sentido de abrir as portas para a participação da comunidade escolar no processo de organização e gestão dessas instâncias educativas. Esses mecanismos podem ser viabilizados se os agentes, que compõem a comunidade escolar, conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha, entre seus objetivos, a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente.

A gestão democrática, afirma Freitas (2001, p. 191), foi concebida da visão de Paulo Freire “como o caminho possível de reinvenção da escola, tendo em vista a construção de sua qualidade”. Essa postura decorre da concepção de educação que entende o comprometimento de todos como condição para transformação da escola, comprometimento este decorrente da participação e do trabalho coletivo.

Entendemos que a democratização inicia no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais a comunidade escolar discute criticamente o cotidiano escolar com o intuito de viabilizar a gestão democrática. Para isso, é preciso não só criar espaços de discussões como possibilitar a construção de um projeto para que a tomada de decisão seja partilhada.

É nessa direção que se configura a autonomia da escola, ou seja, como esforço conjunto para a superação dos processos centralizados. Isso tudo na tentativa de vivenciar uma gestão na qual as decisões nasçam das discussões coletivas, envolvendo todos num processo pedagógico. Desse modo, a construção

de uma gestão, que conte com a participação da sociedade e dos atores envolvidos com a prática pedagógica, implica rever o modelo adotado por alguns sistemas públicos, cuja estruturação e funcionamento ainda permanecem presos nas características de um modelo centralizador e autoritário.

Portanto, processos de organização e gestão, baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão, necessitam ainda adentrar na realidade de muitas escolas. Nesse sentido, a participação pode ser implementada em dinâmicas próprias para cada cotidiano escolar, sendo construída diariamente na atuação de cada gestor com sua equipe.

Nessa perspectiva, a comunidade direciona seus objetivos para a busca de uma aprendizagem formativa. Sob o olhar hermenêutico, os gestores desenvolvem processos reflexivos, como dialogar e aprender a partir do outro, levando em consideração os ideais, as opiniões e os posicionamentos divergentes. Esse processo é importante para a criação de ambientes democráticos, que une participação e ação. Sem dúvida, a concretização desse ideal é um dos principais desafios da gestão e um dos caminhos necessários na busca da operacionalização dos princípios democráticos na escola.

A gestão democrática é prevista como um dos princípios orientadores da educação brasileira para as instituições públicas. Ao mesmo tempo em que se percebe as importantes contribuições teóricas sobre a gestão democrática, incorporada no aparato legal, há muito ainda a ampliar nas práticas escolares. Isso é visível nas poucas mudanças percebidas nas práticas de gestão, das redes educacionais, das escolas e dos espaços de sala de aula, o que revela um distanciamento entre a proposição e a materialização da democracia.

Para que se possa pensar em alternativas ou reinventar a gestão democrática da educação, é preciso, como afirma Santos (2000), estudar e aprender com as emergências. A valorização de toda e qualquer iniciativa que construa práticas coletivas de tomada de decisões nas escolas precisa ser celebrada como emergência democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou suscitar algumas reflexões sobre as ações do gestor rumo à gestão democrática permeadas no contexto escolar. Essa gestão necessita ser pensada a partir da premissa da autonomia e da democracia no interior dos ambientes escolares.

Como visto na pesquisa, ainda existe certa dificuldade dos pais, dos alunos e da comunidade em geral em se agregar a esse processo de gestão democrática na escola. No entanto, enfatizamos a importância da luta para a viabilização dos princípios democráticos na gestão da escola, indo além dos processos autoritários e centralizadores do modelo de administração escolar tradicional.

Acredita-se que a escola da atualidade necessita romper com as barreiras e os estigmas tradicionais, e aliar-se junto à comunidade em uma força tarefa para a promoção da democratização da educação, na criação de espaços que sejam utilizados como canais de democracia e do exercício da cidadania.

Dessa maneira, é imprescindível para o êxito de uma gestão escolar democrática, a qual é referida em toda a comunidade educacional a consolidação de vias que sirvam como instrumentos de participação para a construção do Projeto Político Pedagógico da escola.

Ao longo do estudo percebemos a acuidade à articulação que se estabelece entre a escola, a família e a comunidade, pois o ambiente escolar não é um órgão isolado e suas ações se voltam para as necessidades locais com amplitude global. Ainda compreendemos que há necessidade de construir coletivamente o projeto político pedagógico da escola, como documento para orientar possíveis práticas democráticas.

A presente monografia permitiu-nos, não apenas detectar desafios e dificuldades, mas também apontar possibilidades e reafirmar que a gestão democrática se efetiva na escola da rede pública, na medida em que promove a abertura a processos intersubjetivos, como dimensão compreensiva da gestão participativa e crítica, afastada, portanto, de amparos a padrões homogêneos, hierárquicos, ou elitistas. Apesar das dificuldades impostas ao processo de gestão democrática, é possível construir um ambiente em que cada ator sinta-se parte ativa do espaço escolar. Nesse caso, a ação intersubjetiva do gestor se move por projetos formativos voltados para a participação de toda a comunidade escolar. Isso implica quebrar com os processos burocráticos, autoritários, rígidos e fechados do administrador tradicional para o reconhecimento de processos flexíveis, descentralizadores e abertos a diferentes pontos de vista. Sob esse horizonte, a figura do administrador passa de mero executor de ordens sem importância para a imagem do gestor comprometido com o seu tempo, na medida em que procura promover em suas ações canais pautados em processos intersubjetivos, na busca da formação de sujeitos críticos e autônomos.

REFERÊNCIAS

- BARROSO, J. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 2. ed. São Paulo: Cortez, p.11-32.
- BENINCÁ, E. As origens do planejamento participativo no Brasil. **Revista Educação** - AEC, n. 26, jul./set. 1995.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- BRASIL. Lei nº 9394, de 23 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 2001.
- DOURADO, L. F.; DUARTE, M. R. T. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: Consed, 2001.
- FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A.S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- FONSECA, J. P. da. et al. **Planejamento educacional participativo**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v.21, n. 1, p. 79-112, jan/jun. 1995.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, 1996.
- FREITAS, A. L. S. de. **Pedagogia da Conscientização**. Um legado de Paulo Freire à Formação de Professores. Porto Alegre: L&PM, 1996.

GADOTTI, M. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2001.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GOMES, S.J.S. **Educação Popular**: Análise da prática brasileira durante a década de 1970. Disponível em: < <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/educacao-popular-analise-da-pratica-brasileira-durante-a-decada-de-1970-4377274.html>>. Acesso em 05 abr. 2011.

HERMANN, Nadja. **Pluralidade e ética em educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

_____. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

LIMA, L. **Gestão das escolas secundárias**: a participação dos alunos. Lisboa: Livros Horizontes, 1988.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP & A, 1998.

_____. Sobre a dimensão participativa da gestão escolar. **Revista Gestão em Rede**. Ago. 1996.

_____. **Gestão Educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, Almeida et al. **Educação caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat, 1996.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, I. L. P. **Sentidos da democracia na escola: um estudo sobre concepções e vivências**. Monografia (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

OLIVEIRA, J.F. de; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar**: Políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

PARO, V. H. **Administração escolar**: Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1986.

_____. **Administração escolar**: Introdução Crítica. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Escritos sobre a educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Àtica, 2006.

REVISTA NOVA ESCOLA GESTÃO. **Os benefícios da gestão participativa**. São Paulo: Fundação Victor Civita, ed. 001, abril, 2009.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: polêmicas do nosso tempo**. 36 ed. Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1999.

VASCONCELLOS, C. dos S. Avaliação: Concepção Dialética Libertadora do Processo de Avaliação Escolar. **Cadernos Pedagógicos do Libertad**, v. 03, São Paulo: Libertad, 1994.

VIEIRA, L.S. A educação nas constituições brasileiras: texto e contestação. Separata de: **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 88, n. 219, p. 291-309, maio/ago., 2007.

ANEXOS

1 - Termo de Compromisso – Equipe diretiva e pedagógica – Pesquisa sobre gestão escolar democrática na escola.

Prezado Participante

Estou realizando uma pesquisa intitulada “*Gestão Escolar: uma análise da Gestão Democrática desenvolvida no âmbito da rede pública municipal*”, cujo interesse é estudar o tema. Sendo assim, desejo sua colaboração informando-lhe que a pesquisa não lhe trará custos ou riscos e que o sigilo e anonimato das informações será mantido. Desde já agradeço sua colaboração.

Eu professora(), da modalidade da Educação Básica – Ensino Fundamental, Escola _____ declaro estar ciente e de acordo em estar participando de uma pesquisa.

Data: ____ / ____ / ____ Assinatura do entrevistado _____.

Prezado Participante

Estou realizando uma pesquisa intitulada “*Gestão Escolar: uma análise da Gestão Democrática desenvolvida no âmbito da rede pública municipal*”, cujo interesse é estudar o tema. Sendo assim, desejo sua colaboração informando-lhe que a pesquisa não lhe trará custos ou riscos e que o sigilo e anonimato das informações será mantido. Desde já agradeço sua colaboração.

Eu diretora () da Escola _____ declaro estar ciente e de acordo em estar participando de uma pesquisa.

Data: ____ / ____ / ____ Assinatura do entrevistado _____.

Prezado Participante

Estou realizando uma pesquisa intitulada, “*Gestão Escolar: uma análise da Gestão Democrática desenvolvida no âmbito da rede pública municipal*”, cujo interesse é estudar o tema. Sendo assim, desejo sua colaboração informando-lhe que a pesquisa não lhe trará custos ou riscos e que o sigilo e anonimato das informações será mantido. Desde já agradeço sua colaboração.

Eu Orientadora Educacional (), Supervisora () da Escola _____
 _____ declaro
 estar ciente e de acordo em estar participando de uma pesquisa.

Data: ____ / ____ / ____ Assinatura do entrevistado _-----.

1.1 Questionário - Equipe diretiva e pedagógica – Pesquisa sobre gestão escolar democrática na escola.

Entendendo a escola como instituição de formação e de exercício de cidadania, lugar de ensino, de aprendizagem e de enriquecimento cultural a gestão democrática tem orientado os discursos educacionais. Para tanto, essa pesquisa se propõe a obter elementos sobre a gestão escolar democrática a fim de que os dados possam ser aproveitados com o propósito de refletir sobre o papel da escola em um mundo de constantes mudanças culturais.

Diretora () - Orientadora educacional / Supervisora () Professora () Secretária ()

1) Abaixo assinale a alternativa que você atribui a si próprio hoje:

a) Possuo competências tais como: ouvir, entender, sensibilizar pessoas e expressar idéias e ou pensamentos com clareza.

Sempre () Às vezes () Indiferente () Jamais ()

b) Sei negociar, harmonizar interesses divergentes e estabelecer relacionamentos saudáveis com os outros levando em conta as necessidades de todos os envolvidos.

c) Dou início a mudanças, tenho competência para incitar o primeiro passo com firmeza, convicção e entusiasmo em relação à mudança que devem ser implementadas.

Sempre () Às vezes () Indiferente () Jamais ()

2) Os conselhos de classe da sua escola são participativos?

Sim () Não ()

3) Quem são os participantes do conselho de classe?

Supervisão () Orientação () Direção () Alunos representantes ()

A turma toda () Pais () Professores ()

Outro(s) ()

4) Quais das ações abaixo contribuem para que a gestão democrática seja garantida em sua escola?

Conselhos de classes participativos () Reunião participativas ()

Construção coletiva do Projeto Pedagógico () Conselho escolar ()

Comissões organizadoras de eventos na escola () Grêmios Estudantil ()

Elaboração de Planos de Estudos e Regimento Escolar ()

Outro(s) () _____

5) Quem participa da elaboração do Projeto Pedagógico em sua escola?

Alguns alunos representantes () A turma toda () Pais () Professores ()

Direção () Supervisão () Orientação ()

Outro(s) ()

6) Indique qual dos aspectos mais interferem no seu plano de aprimorar a gestão democrática em sua escola:

a) O individualismo e ou autoritarismo de alguns profissionais.

b) A grande quantidade de atividades prevista no calendário escolar.

c) O demasiado número de reuniões necessárias para a tomada de decisões.

d) A constante interferência da entidade mantenedora com centralizações, pedidos e solicitações.

e) A apatia e o desinteresse de alunos e professores para com a vida escolar.

f) Outro(s) _____

7) Assinale as alternativas que mais se aproximam da realidade em sua escola:

() Quase não existem conflitos ou desacordos entre as pessoas, pois estas evitam entrar em polêmicas. Procuram conservar a amizade e a harmonia, mesmo que isso exija ceder nos seus pontos de vistas.

() os conflitos são enfrentados aberta e sinceramente, examinando-se suas causas e tratando-se de solucioná-las razoavelmente de maneira que não voltem a aparecer.

() Existem conflitos, mas não são enfrentados para uma possível solução dos mesmos.

() Toda opinião indicada é ouvida e acatada. As boas contribuições são avaliadas e colocadas em prática.

() As ideias, opiniões e expressões são quase sempre ignoradas.

() Existe a possibilidade da participação, no entanto, ao final prevalece à opinião da direção escolar.

() Há um interesse e participação da grande maioria no que diz respeito à obtenção dos objetivos a serem alcançados.

() As decisões na escola dependem de uma pessoa só e geralmente são impulsivas.

() As decisões são apoiadas desde que estas sejam coerentes com a realidade e necessidade da escola.

2 . Termo de Compromisso –Conselho Escolar e Funcionários

Prezado Participante

Estou realizando uma pesquisa intitulada “*Gestão Escolar: uma análise da gestão democrática desenvolvida no âmbito da rede pública municipal*” cujo interesse é estudar o tema. Sendo assim, desejo sua colaboração informando-lhe que a pesquisa não lhe trará custos ou riscos e que o sigilo e anonimato das informações será mantido. Desde já agradeço sua colaboração.

Eu participante como membro do conselho escolar da escola(), funcionária(o) () da Escola..... declaro estar ciente e de acordo em estar participando de uma pesquisa.

Data: ____ / ____ / ____ Assinatura do entrevistado _.....

Prezado Participante

Estou realizando uma pesquisa intitulada “*Gestão Escolar: uma análise da Gestão Democrática desenvolvida no âmbito da rede pública municipal*”, cujo interesse é estudar o tema. Sendo assim, desejo sua colaboração informando-lhe que a pesquisa não lhe trará custos ou riscos e que o sigilo e anonimato das informações será mantido. Desde já agradeço sua colaboração.

Eu Secretária da Escola..... declaro estar ciente e de acordo em estar participando de uma pesquisa.

Data: ____ / ____ / ____ Assinatura do entrevistado _.....

2.1 Questionário – Conselho Escolar e Funcionários

Entendendo a escola como instituição de formação e de exercício de cidadania, lugar de ensino, de aprendizagem e de enriquecimento cultural a gestão democrática tem orientado os discursos educacionais. Para tanto, essa pesquisa se propõe a obter elementos sobre a gestão escolar democrática a fim de que os dados possam ser aproveitados com o propósito de refletir sobre o papel da escola em um mundo de constantes mudanças culturais.

Conselho Escolar – pais () alunos () Funcionários ()

1) Existe convocação com pauta pré-definida e apresentada a todos? () sempre ()
Às vezes () Indiferente () Jamais

2) O conselho desenvolve campanhas ou projetos na escola? () sim () não

3) Das dificuldades abaixo qual o conselho escolar interfere:

a) Problemas relacionados de ordem administrativa.

() Discute () Delibera () É Consultado () Acompanha

b) Problemas de ordem pedagógica:

() Discute () Delibera () É Consultado () Acompanha

c) Problemas de ordem financeira ou material:

() Discute () Delibera () É Consultado () Acompanha

4) Que mudanças você observou na escola a partir da instalação do Conselho Escolar?

5) Como você avalia a relação entre as finalidades do Conselho e as ações (atividades), por ele desenvolvidas? Explique.

6) Como é o relacionamento entre o Conselho Escolar e o Núcleo Gestor?

7) Que sugestões você daria para melhorar o desempenho do Conselho de sua escola?

8) Quais as dificuldades que o Conselho Escolar enfrenta para desenvolver o seu trabalho?

9) O incentivo que a Direção da Escola lhe dá para a apresentação de problemas é:
Sempre () Às vezes () Indiferente () Jamais ()

10) A autonomia que lhe é dada pela Direção da Escola para a resolução de problemas do dia a dia é: Sempre () Às vezes () Jamais ()